

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE AUDITORIA INTERNA –
GRUPO HOTELEIRO**

EMA FILIPA ANTUNES VIEIRA

OUTUBRO 2019

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE AUDITORIA INTERNA –
GRUPO HOTELEIRO**

POR EMA FILIPA ANTUNES VIEIRA

ORIENTAÇÃO:
Professora Doutora Fátima Geada

OUTUBRO 2019

Abstract

Over the years the tourism sector of Portugal has attained various rewards and praise for its service to the tourism sector. As a result, this has increased the attraction of visiting Portugal, thus increasing business for hotels. These factors benefit the hotel industry, however this also increases the need for control and risk assessment. One method of assessing risk used by hotels is an internal audit. Internal audits help to monitor and analyse risks that are highlighted by an audit.

The proposed project suggests an internal auditing system based on the COSO model via an internal auditing manual. This way we can test and analyse the model. For this purpose, interviews were done to a Portuguese hotel group administration and its employees. Furthermore, the results of these interviews helped create a risk assessment matrix, audit plan, and examples in the form of flowcharts and checklists.

Keywords: Internal Audit, Internal Control, COSO, Internal Audit Manual.

Resumo

O setor turístico em Portugal tem vindo a crescer, conquistando vários títulos e prémios a nível multinacional, este incrementa a atração de Portugal e em consequência o aumento de dormidas em empreendimentos turístico. Beneficiando as instalações hoteleiras, mas também requerendo um maior controlo dos riscos. A Auditoria Interna afirma assim a sua importância na terceira linha de defesa das organizações, torna-se uma forte aliada das administrações e proporcionando um impacto positivo no modelo de governo das empresas.

Este projeto visa propor um sistema de auditoria interna com base no modelo COSO. De forma a testar o modelo e efetuar uma análise, foram efetuadas entrevistas à administração de um grupo hoteleiro português e alguns funcionários. Foi assim possível realizar um Manual de Auditoria Interna direcionado ao grupo hoteleiro em análise e efetuar uma matriz de avaliação de risco, um plano de auditorias, exemplos de fluxogramas e *checklist*.

Palavras-chave: Auditoria Interna, Controlo Interno, COSO, Manual de Auditoria Interna.

Agradecimentos

Com a conclusão deste projeto chega também o final de mais uma etapa desta longa jornada, é o momento de agradecer às pessoas que de alguma forma me ajudaram a concretizar este objetivo.

Gostaria de começar por agradecer à minha orientadora Professora Doutora Fátima Geada, por toda a orientação e disponibilidade demonstrada.

A minha entidade patronal especialmente à Administração, Diretor de RH, Diretor Financeiro, ao meu Chefe e aos colegas pois sem o seu apoio e compreensão, não seria possível a conclusão deste projeto.

Não posso deixar de agradecer aos meus colegas que me acompanharam nestes últimos dois anos, sem eles esta jornada teria sido muito mais difícil.

E por último, mas não menos importante, à minha família pelo apoio incondicional em todos os momentos.

Aos mencionados e a todos os que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta etapa, muito obrigada.

Índice de Tabelas

Tabela I.....	5
Prioridades Estratégicas do Grupo	5
Tabela II.....	13
Princípios do Ambiente de Controlo	13
Tabela III	14
Princípios da Análise de Risco	14
Tabela IV	15
Princípios das atividades de controlo	15
Tabela V	16
Princípios da informação e comunicação	16
Tabela VI.....	17
Princípios Atividades de monitorização	17
Tabela VII.....	20
Escala de Variáveis.....	20
Tabela VIII	20
Grau para Matriz de Avaliação de Risco.....	20

Índice de Figuras

Ilustração 1 - Cubo Mágico COSO.....	11
Ilustração 2 - Matriz de Avaliação de Risco	21

Abreviaturas

IIA	The Institute of Internal Auditors
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission
NPPAI	Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna
DAI	Departamento de Auditoria Interna
AI	Auditoria Interna
PAA	Plano Anual de Atividades
MAP	Manual de Auditoria e de Procedimentos
RAI	Responsável de Auditoria Interna
MAI	Manual de Auditoria Interna
KPI	Key Performance Indicator
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
ID	Número de Identificação

Índice

Abstract	i
Resumo	ii
Agradecimentos	iii
Índice de Tabelas	iv
Índice de Figuras	iv
Abreviaturas	v
Índice	vi
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. Auditoria Interna.....	2
2.2. Controlo Interno	3
3. Constituição de um Departamento de Auditoria Interna (DAI)	4
3.1. Caracterização do Grupo	4
3.2. Descritivo Fundamental.....	5
3.3. Competências do Auditor	7
3.4. <i>KPI's</i> do Departamento de Auditoria Interna.....	8
4. Elaboração de um Manual de Auditoria	9
4.1. Elaboração do Plano Anual	9
4.2. Avaliação de Risco	10
4.2.1. <i>Modelo COSO</i>	11
4.2.2 <i>Matriz de Avaliação de Risco</i>	17
4.2.3. <i>Identificação de riscos do Grupo</i>	18
4.2.3. <i>Matriz de Avaliação de Risco do Grupo</i>	20
4.3. Risco da Auditoria	23
4.4. Corporate Governance	23
4.5. Técnicas de Auditoria.....	24
4.6. Testes de Auditoria.....	25
4.7. Amostras	26
4.8. Fluxogramas	28
4.9. Constituição de Questionários Padronizados (<i>Checklist</i>)	28
5. Processo <i>Follow-up</i>.....	28
6. Conclusões	30
7. Referências Bibliográficas.....	31
8. Anexos	33

1. Introdução

Nos últimos anos o setor turístico em Portugal tem vindo a crescer, tendo conquistado vários títulos, como por exemplo: “O Melhor Destino Turístico do Mundo” em 2017 pela World Travel Awards, este tipo de prémios aumentam a atração de Portugal.

Segundo o relatório emitido pelo Instituto Nacional de Estatística (2019) estima-se que no ano 2018 o número de chegadas a Portugal de turistas estrangeiros tenha chegado aos 22,8 milhões, apresentando um crescimento de 7,5% relativamente ao ano 2017. Tendo como principais mercados emissores o Reino Unido (registando 19,5% de dormidas), Alemanha (13,5%) e Espanha (10,2%). O principal destino português é o Algarve (30,2% das dormidas totais), seguindo-se Lisboa (25,9%). No entanto, o aumento de dormidas não garante ocupação durante todo o ano em todo o país, zonas como o Algarve continuam a ter uma grande sazonalidade, nos meses de julho a setembro de 2018 atingiu 36,7% do total das dormidas anuais, causando problemas como a contratação de pessoal, que obriga hoteleiros a contratar funcionários com menos qualificações ou de trabalho temporário, ocorrendo perda de conhecimento, pondo em causa a qualidade do serviço e a segurança, podendo até ocorrer pequenos furtos.

Segundo IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna (2015) na última década em Portugal, a Auditoria Interna tem vindo a afirmar a sua importância como a terceira linha de defesa nas organizações. Mantendo a sua independência, proporciona um impacto positivo no modelo de governo das empresas, tendo como principais objetivos:

- A avaliação de risco do sistema de controlo interno;
- Promover a implementação de recomendação com criação de valor;
- Contribuir para uma gestão mais eficiente e eficaz das operações.

Atualmente de acordo com o *The Institute of Internal Auditors*, a auditoria interna é definida como:

“[...] uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação.”

Tendo como missão “[...] *aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo a avaliação, acessória e conhecimento baseados em risco*” (*The Institute of Internal Auditors*).

Neste projeto pretende-se efetuar um manual de auditoria interna como proposta prática da implementação de um sistema de auditoria interna, aplicado a um grupo hoteleiro português com mais de 500 trabalhadores e cerca de 10 hotéis em funcionamento, sendo a sua oferta hoteleira distribuída por várias zonas do país.

Para a elaboração do projeto em questão e a fim de entender melhor o funcionamento do Grupo e recolha de informação já existente, foram realizadas entrevistas aos administradores e funcionários indicados pelos mesmos.

2. Revisão da Literatura

2.1.1. Auditoria Interna

Segundo Costa (1991), a noção de auditoria interna tem evoluído com o passar do tempo, nos primeiros tempos a responsabilidade da auditoria interna era restrita principalmente à área financeira e contabilística, o seu trabalho era visto praticamente como um complemento da auditoria externa, pois baseava-se principalmente em funções como a fundamentação de salvaguarda dos ativos, aferir se os procedimentos estabelecidos estavam a ser cumpridos, verificar se a informação financeira se encontrava credível e ainda a deteção de fraude.

Esta visão foi alterada ao longo dos anos com a criação do *The Institute of Internal Auditors*, que hoje em dia define auditoria interna como:

“[...] uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação”.

Tendo como missão “[...] *aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo a avaliação, acessória e conhecimento baseados em risco*”. (*The Institute of Internal Auditors*)

Desta forma, a auditoria interna torna-se uma forte aliada da administração das organizações, pois trata-se de uma função de *corporate* que proporciona relatórios sobre

o funcionamento e cumprimento das normas e objetivos da mesma, através da execução de auditorias constantes do Plano Anual de Atividades (PAA). Contribui também para o constante aperfeiçoamento dos processos, identificação e avaliação de riscos, procurando formas de os mitigar.

O *The Institute of Internal Auditors*, para além de nos dar uma definição do que é a auditoria interna também nos disponibiliza o código de ética, a seguir por todos os profissionais que exerçam a atividade de auditoria interna, com o objetivo de promover a cultura ética e profissional. Neste código são definidos os princípios e normas de conduta no âmbito da integridade, objetividade, confidencialidade e competência.

2.1.2. Controlo Interno

Costa (1991) menciona que todas as empresas e entidades, por mais pequena que seja a sua dimensão, não podem exercer a sua atividade operacional sem implementar um sistema de controlo interno. Ao longo do crescimento da empresa/entidade o sistema de controlo interno deve acompanhar esse crescimento tornando-se mais robusto e complexo, acompanhando as várias áreas da empresa. Desta forma, Costa (1991) considera que o conceito de controlo interno é tão extenso que abrange todas as atividades da empresa ou entidade.

De acordo com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (NPPAI), publicadas pelo *The Institute of Internal Auditors*, o controlo interno é definido como qualquer atividade, ato ou decisão tomada por qualquer indivíduo ou órgão com poder de decisão dentro da organização, de forma a efetuar a adequada gestão dos riscos e aumentar a probabilidade das metas e objetivos propostos serem alcançados.

Embora seja o papel do órgão de gestão tomar as decisões e estruturar os processos de controlo da organização, a atividade de auditoria interna deverá auxiliar e manter os controlos efetivos avaliando a sua eficácia e adaptação. Verificando se estes mitigam os riscos relativos à organização, operações e sistemas de informação; tendo em conta os objetivos estratégicos propostos, a integridade, a fiabilidade das informações operacionais e financeiras, a eficiência e eficácia das operações dos sistemas informáticos, conformidade das leis, políticas, regulamentos, procedimentos e contratos em vigor, bem como a salvaguardas dos ativos.

(Almeida, 2017) Segundo COSO o controlo interno é:

“[...] um processo conduzido por todos os intervenientes de uma organização com a finalidade de fornecer uma certeza razoável sobre o cumprimento dos seus objetivos:

- Eficácia e eficiência das operações;*
- Fiabilidade das demonstrações financeiras;*
- Cumprimento de leis e regulamentos.”*

Segundo Almeida (2017), COSO indica que as atividades de controlo são classificadas nos seguintes tipos de controlo:

- Controlos preventivos – utilizados de forma a evitar ou diminuir que distorções ou outras situações negativas ocorram;
- Controlos detetivos – têm como objetivo a identificação e deteção de distorções ou situações negativas que não tenham sido prevenidas;
- Controlos corretivos – utilizados para corrigir as distorções identificadas através dos controlos detetivos.

3. Constituição de um Departamento de Auditoria Interna (DAI)

3.1.1. Caracterização do Grupo

O Grupo de empresas em estudo pertence ao setor turístico/hoteleiro em processo de recuperação, pertence a um fundo de investimento com um prazo máximo de 15 anos. O seu principal objetivo é acrescentar valor aos ativos de forma a os alienar por valores que permitam a compensação de créditos bancários.

De forma a atingir este objetivo optou-se por uma gestão integrada e conjunta dos ativos através da criação de uma organização (empresa em formato de sociedade anónima) que desenvolve a sua atividade na exploração e maximização de valor de dez unidades hoteleiras de luxo, constituída por hotéis de quatro cinco estrelas, três campos de golfe e dois centros de congressos, todos situados em Portugal e distribuídos pelas regiões de Lisboa, Alentejo e Algarve. Este projeto turístico é constituído por *resorts* integrados, boutique hotéis, unidades hoteleiras de cidade e campos de golfe, com uma oferta diversificada como *SPA*, ginásios, restaurantes, bares, piscinas, *kids club* e salas multiusos; permitindo assim satisfazer a procura desde o lazer ao turismo de negócios.

Na lógica do Fundo de Investimento, esta organização deverá criar condições para que os ativos possam valorizar e eventualmente ser vendidos com mais-valias a entidades que desenvolvam ainda mais o seu desempenho. Tem assim como principais objetivos:

- Reestabelecer e consolidar a credibilidade dos ativos;
- Criar níveis de rentabilidade dos ativos sob gestão, de forma a remunerar adequadamente o acionista e permitir níveis de autofinanciamento, que proporcionem a melhoria e/ou manutenção das condições de exploração das unidades, bem como o seu crescimento;
- Estabelecer condições adequadas em termos de ambiente de trabalho, no que diz respeito a condições de trabalho, remuneração, formação, crescimento profissional, entre outras, de forma a criar um ambiente de satisfação e assim fidelizar colaboradores e otimizar o seu desempenho;
- Consolidar a notoriedade da marca própria.

De forma a perseguir os objetivos principais da organização a Administração estabelece a estratégia focada nas seguintes três prioridades:

TABELA I
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DO GRUPO

Cliente	Ativos	Capital Humano
Fidelização	Conforto	Fidelização
Expectativas	Modernização	Motivação
Angariação	Tecnologia	Recrutamento
Reclamações		

3.1.2. Descritivo Fundamental

Segundo *The Institute of Internal Auditors* a norma internacional 2000, a auditoria interna adiciona valor à organização quando na sua atividade são consideradas as estratégias, objetivos e riscos da organização, bem como, tem como uma das suas prioridades o melhoramento de processos de governação, gestão de risco e controlo, oferecendo uma avaliação relevante.

A Auditoria Interna tem como objetivo apoiar os órgãos de gestão a atingir os objetivos da organização, através de uma abordagem constante, contribuindo para o aperfeiçoamento e modernização. É responsável por efetuar uma correta revisão de todas as atividades da organização, no que diz respeito aos aspetos de controlo e gestão de risco, permitindo a identificação de áreas que requerem mais atenção e de problemas

existentes, de seguida este departamento deve propor medidas para colmatar as deficiências identificadas. (Collier & Agyei-Ampomah, 2008; Gabinete Avaliação e Auditoria Camões, 2013)

Segundo Collier & Agyei-Ampomah (2008), a função do departamento de auditoria interna é conhecer os principais riscos da organização, examinar e avaliar de uma forma adequada e eficaz o sistema de gestão de risco e controlo interno utilizado. Para isto é necessário que este departamento tenha acesso a todas as atividades realizadas pela organização sem restrições, e assim poderá examinar, rever, avaliar e reportar adequadamente, verificando as seguintes áreas de atuação:

- Adequado funcionamento e utilização dos sistemas e as práticas exercidas, nos departamentos financeiros, operacionais e de controlo de gestão;
- O cumprimento das políticas, princípios, planos e procedimentos estabelecidos pelo órgão de gestão, bem como das leis e regulamentos externos em vigor;
- Os ativos estão a ser utilizados e geridos adequadamente, são contabilizados, registados e salvaguardas de possíveis perdas futuras, decorrentes por exemplo de abusos, fraude e gestão inadequada;
- A informação transmitida pela área financeira e outras áreas de gestão de informação é adequada, íntegra e confiável. Ou seja, a informação que é identificada, mensurada, classificada e reportada está correta e é fiável;
- Os sistemas e processos funcionam corretamente, de forma a assegurar a proteção contra o erro, fraude ou perdas de todos os tipos, bem como estes processos estão alinhados com a estratégia e objetivos da organização;
- As unidades operacionais têm capacidade para realizar as suas funções e assegurar a correta prestação de serviços de uma forma economicamente eficiente e eficaz;
- As deficiências identificadas pela AI são reportadas e transmitem uma solução para a sua resolução, de forma a assegurar a boa prática de identificação e comunicação;
- São conhecidas e seguidas por toda a organização as políticas de *Corporate Governance* da organização.

Sendo um departamento que audita todas as atividades da organização, este deve garantir a sua imparcialidade, rigor e a veracidade da informação reportada. Assim este departamento deverá ser independente das restantes atividades da organização estando

diretamente ligada ao órgão de gestão. (Collier & Agyei-Ampomah, 2008; Gabinete Avaliação e Auditoria Camões, 2013)

3.1.3. Competências do Auditor

O Responsável de Auditoria Interna (RAI) deve ser independente das restantes áreas da organização, cumprir e fazer cumprir o código de ética e as normas do *The Institute of Internal Auditors*. tendo como principais competências:

- Criação de um Manual de Auditoria Interna (MAI), com comentários relevantes para a sua implementação de acordo com a estratégia da organização;
- Desenvolvimento de um plano estratégico de auditoria interna;
- Desenvolver o plano anual de auditoria, tendo em conta os níveis de risco da organização;
- Enviar o plano de auditoria à Administração para revisão e aprovação;
- Implementar o plano de auditoria (PAA) aprovado através da criação de ações específicas;
- Elaborar o orçamento anual de auditoria interna;
- Apresentar relatórios de realização de auditoria interna devidamente comentados, tempestivos e dentro dos prazos estipulados no plano de auditoria;
- Contínua revisão da avaliação dos riscos, definindo critérios de materialidade;
- Manter um plano de formação contínuo para toda a equipa de auditoria, que garanta a constante e adequada atualização de conhecimento e práticas;
- Realizar o programa de trabalhos e planear a utilização dos recursos técnicos e humanos;
- Garantir que o trabalho da auditoria abrange os principais riscos identificados para a área auditada.

O auditor interno tem como principais funções:

- Cumprir as normas estipuladas pelo manual de auditoria interna;
- Desempenhar e cumprir as tarefas definidas no plano anual de auditoria;
- Sempre que necessário documentar o trabalho de auditoria de acordo com as políticas da organização e manual de auditoria interna;

- Cumprir os prazos determinados para a execução das diversas tarefas de auditoria;
- Participar nas reuniões de equipa, apresentando comentários e recomendações;
- Elaborar em equipa o relatório final a ser apresentado.

3.1.4. KPI's do Departamento de Auditoria Interna

De forma a aferir o correto funcionamento do DAI deverão ser definidos e analisados alguns KPI (*Key Performance Indicators*), de seguida são apresentados alguns exemplos:

- Todos os Anos deverá ser realizado um plano de auditorias internas anuais, alinhado com os objetivos da organização, baseado numa avaliação de risco que determine as prioridades das atividades do departamento;
- De forma a avaliar que o plano de auditoria se encontra adequado deverá ser realizada uma avaliação ao mesmo, verificando se todos os riscos com relevância significativa são considerados no plano de auditorias e monitorizados pelo DAI;
- De forma a verificar se o plano de auditorias se encontra a ser aplicado, deverá avaliar-se o rácio de auditorias planeadas que são realizadas, alisando o rácio entre auditorias realizadas e auditorias planeadas;
- Para avaliar o plano de auditorias e se este se encontra adequado à real necessidade a nível de horas, deverá ser realizado e analisado o rácio de horas planeadas que são utilizadas por área auditada;
- De forma a determinar se o plano baseado na gestão de risco está a ser seguido corretamente, deverá ser verificado se todas as áreas indicadas para auditoria foram efetivamente auditadas, ou verificar se no PAA constam os processos/ atividades de risco elevado.
- Para ter auditorias rigorosas é importante que os auditores responsáveis obtenham a formação necessária para o exercício das suas funções, assim, é necessário realizar um plano de formação de AI estruturado, em função das necessidades de aquisição de novos conhecimentos, para a realização de ações de auditoria mais eficientes. Deverá ser definir o número de horas de formação da equipa e analisar se este está a ser cumprido;
- Os recursos humanos são uma parte essencial no trabalho do departamento de auditoria: avaliar se todos os elementos da equipa estão a ser utilizados da forma

correta, desta forma, deve avaliar-se o rácio de utilização da equipa nas ações desenvolvidas;

- Faz parte do trabalho do DAI a emissão de relatórios com corolário de execução das ações de auditoria com propostas de recomendações com valor acrescentado e oportunidade;
- Os relatórios emitidos pelo DAI devem expor as vulnerabilidades do sistema e identificar as incongruências detetadas, comunicando as mesmas aos responsáveis pelas áreas correspondentes;
- De forma a obter relatórios com qualidade, nestes devem constar comentários e propostas de melhorias para os processos analisados, este ponto deve ser avaliado através de um rácio que analise as áreas auditadas e os comentários/recomendações emitidos;
- De forma a avaliar se os comentários e recomendações emitidos foram aplicados ou têm aplicabilidade, pode ser realizado um rácio entre as recomendações implementadas e as emitidas;
- Sempre que existam recomendações de entidades externas deve ser analisado o seu rácio de implementação.

4. Elaboração de um Manual de Auditoria

4.1.1. Elaboração do Plano Anual

O plano anual de auditoria interna trata-se de um documento baseado nos objetivos da organização, no risco do sistema interno, bem como no risco identificado de cada área auditada. É estabelecido através de um programa detalhado de auditoria tendo em conta a natureza, extensão e oportunidade dos procedimentos a desempenhar nos quais são definidos os testes de controlo e substantivos. (Collier & Agyei-Ampomah, 2008)

O plano anual de auditoria deve ser realizado anualmente nos últimos três meses anteriores à sua entrada em vigor, ou seja, será realizado no último trimestre do ano anterior (o grupo em estudo regula-se pelo ano civil). O exemplo de um possível programa de auditorias e rotinas pode ser consultado no anexo I.

De acordo com Collier & Agyei-Ampomah (2008), no plano anual de auditoria são definidas as áreas a auditar para os 12 meses seguintes (ou um ciclo de três anos), sendo explicada a razão da escolha e avaliado o risco de cada uma. É apresentada a

calendarização da realização de cada auditoria e de cada área auditada. Cada auditoria deverá ser cuidadosamente planeada, começando pela recolha detalhada de informação sobre a área auditada, bem como a avaliação do propósito e profundidade do trabalho a ser realizado, tendo em conta a complexidade da área a ser auditada. Esta pesquisa irá identificar os objetivos, propósito e tempo de realização, definindo também recursos como custos, pessoal, conhecimentos e experiência necessária para a realização da auditoria. Para isto, a recolha de informação deverá incluir: uma revisão de ficheiros e relatórios internos realizados anteriormente e de auditores externos ou consultores (caso existam); a análise de encargos na área de negócios, por exemplo no que diz respeito a legislação, estratégia, concorrência, sistemas informáticos utilizados, decisões de topo e reorganização do departamento; a definição juntamente com os gestores dos principais temas, preocupações e objetivos; a identificação do local de risco e dos objetivos da auditoria. Após a escolha de informações será definido no plano de auditoria os pontos base em que a auditoria estará assente, descritos os sistemas e processos da auditoria, identificando os limites e ligações a outros processos e sistemas já existentes, identificação dos riscos que necessitam de especial atenção, definido o âmbito do trabalho a ser realizado e identificação das áreas a não auditar. Devem ser relatados e revistos os procedimentos a realizar, definindo o programa de auditorias e as técnicas a serem utilizadas, alocando o pessoal necessário a cada função.

4.1.2. Avaliação de Risco

De acordo com as normas internacionais do *The Institute of Internal Auditors*, norma 2100, a atividade de auditoria interna deve de uma forma sistemática, disciplinada e baseada no risco, avaliar e contribuir na melhoria de processos de governação, gestão dos riscos e controlo da organização. A credibilidade do seu trabalho aumenta sempre que os auditores são proactivos e as suas avaliações adicionam conhecimento e estão direcionadas para o futuro. A norma 2120.A1 do *The Institute of Internal Auditors* indica ainda que:

“A atividade de auditoria interna deve avaliar as exposições a riscos relacionadas à governança, às operações e aos sistemas de informação da organização, em relação a:

- Alcance dos objetivos estratégicos da organização;*
- Confiabilidade e integridade das informações financeiras e operacionais;*
- Eficácia e eficiência das operações e programas;*
- Salvaguarda dos ativos;*

- *Conformidade com leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos.*”

Segundo as normas internacionais do *The Institute of Internal Auditors*, a atividade de auditoria interna deve avaliar também os riscos relacionados com fraude (norma 2120.A2).

Segundo Collier & Agyei-Ampomah (2008), quando o auditor interno se encontra a avaliar o risco deve ter em conta as seguintes estratégias para lhe fazer face:

Transferência do risco: a organização pode recorrer por exemplo a seguradoras para cobrir o risco de ocorrência de por exemplo desastres naturais ou cobertura de risco de incobrabilidade, ou recorrer a parceiros, empreendimentos conjuntos;

Reduzir a probabilidade do risco: através da introdução de controlo preventivo, por exemplo: uma fatura apenas é lançada no sistema contabilístico após a aprovação por parte do departamento de encomendas;

Redução da exposição ao risco: eliminando procedimentos de risco, ou seja, criar um sistema de controlo em que os pagamentos e recebimentos apenas podem ser realizados por colaboradores autorizados;

Deteção de ocorrências: mecanismos de controlo da despesa, criação de um sistema que permita comparar os valores gastos com valores autorizados a gastar;

Recuperação de ocorrências: através da existência de um plano de contingência.

4.2.1. Modelo COSO

Modelo: COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Segundo Peralta (2014), o objetivo principal do COSO é desenvolver modelos e guias sobre gestão de risco empresarial, controlo interno, prevenção e deteção da fraude. Desta forma, COSO desenvolveu um modelo de controlo interno assente na figura de um cubo mágico,

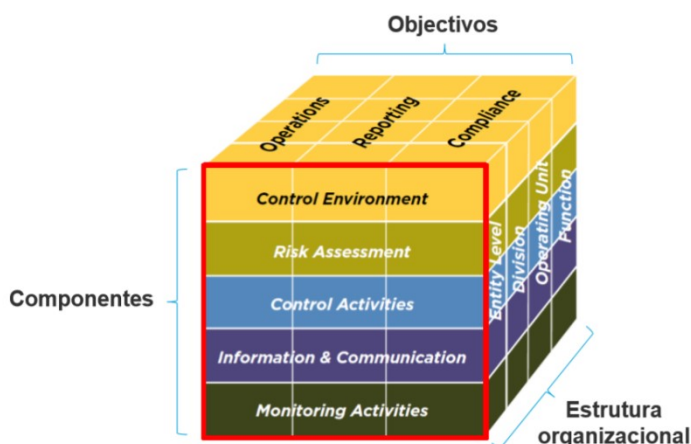


Ilustração 1 - Cubo Mágico COSO

Fonte: Peralta (2014)

constituído por cinco componentes, que cruzam com os objetivos e a estrutura da organização.

Os objetivos são definidos de acordo com a visão, missão e estratégia da organização, devendo ser agrupados em três categorias:

- **Operação** – no qual deve constar a eficiência e eficácia de todas as operações, incluindo o desempenho operacional, financeiro e proteção sobre perdas de ativos;
- **Relato** – nesta categoria devem constar elementos como os relatórios de informação financeira e não financeira, interna e externa como por exemplo: relatórios de contas, de análises de clientes, de sustentabilidade e de satisfação de clientes. Tendo sempre em conta aspetos de fiabilidade, tempestividade, transparência e outras características relevantes;
- **Conformidade** – inclui objetivos relacionados com o cumprimento de regulamentos e leis pertinentes aos quais a organização se encontra sujeita.

Segundo Peralta (2014), cada um dos cinco componentes é subdividido em princípios e identificadas áreas de foco, totalizando 17 princípios e 87 áreas de foco:

Ambiente de controlo: conjunto de normas, processos e estruturas que providenciam a base para o desenvolvimento do controlo interno na organização. Os seus princípios visam garantir a existência de um código de conduta, a sua regular revisão e verificação da sua aceitação junto dos colaboradores e entidades externas, propõe-se também verificar se o código de conduta existente se encontra a ser cumprido e as infrações comunicadas. Constitui parte do ambiente de controlo os seguintes princípios e respetivas áreas de foco:

TABELA II
PRINCÍPIOS DO AMBIENTE DE CONTROLO

Princípio	Áreas foco
1. A organização demonstra compromisso com os seus valores éticos e integridade	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão de topo dá o exemplo; - Existe um código de conduta; - São estabelecidos processos de avaliação do cumprimento do código de conduta; - Os desvios são comunicados com prontidão.
2. Existe independência entre a administração e o conselho de administração, exerce supervisão do desenvolvimento e desempenho do controlo interno	<ul style="list-style-type: none"> - Constitui responsabilidades de supervisão; - Existe independência; - Tem experiência relevante; - Existe supervisão do sistema de controlo interno.
3. Definição por parte da administração da estrutura, linhas hierárquicas, autoridade e responsabilidade de forma a atingir os objetivos estabelecidos	<ul style="list-style-type: none"> - São consideradas todas as estruturas da organização; - Estabelece linhas hierárquicas; - São definidas e atribuídas responsabilidades e autoridade, existem processos que as limitam.
4. Compromisso para atrair, desenvolver e reter competências individuais alinhadas com os objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - A organização estabelece políticas e práticas relevantes; - Existe avaliação de competências e identificação de deficiências; - A passagem de conhecimento é planeada.
5. A organização atribui responsabilidades e responsabiliza os membros do controlo interno pela persecução dos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - São definidos mecanismos adequados para assegurar a responsabilização sobre o controlo interno; - É efetuada avaliação periódica e pertinente, estabelecendo métricas de desempenho, incentivos e de reconhecimento; - É considerada a pressão excessiva.

Fonte: adaptado de Peralta (2014)

Análise de Risco: processo de identificação e avaliação de riscos da organização. Trata-se de um processo de análise de riscos em que os mesmos são identificados, analisados e identificadas formas de os mitigar. Neste processo os riscos são caracterizados quanto à sua probabilidade, impacto, velocidade e vulnerabilidade. Devem ser considerados os seguintes princípios na análise de risco:

TABELA III
PRINCÍPIOS DA ANÁLISE DE RISCO

Princípio	Áreas foco
6. A organização especifica objetivos com clareza suficiente de forma a possibilitar a identificação e avaliação de riscos repetitivos aos objetivos	<p>Objetivos Operacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As decisões de gestão são refletidas; - A tolerância ao risco é tida em conta; - É considerada a performance dos objetivos operacionais e financeiros; - Existe uma base de compromisso sobre os recursos; <p>Objetivos dos relatórios financeiros externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumpre as normas contabilísticas aplicáveis na organização e considera a materialidade; - Reflete a atividade da organização. <p>Objetivos dos relatórios não financeiros externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe conformidade nos padrões e estruturas designadas externamente; - É tido em conta o nível de exatidão exigido; - Reflete a atividade da organização. <p>Objetivos de relatórios internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflete as decisões da administração; - É tido em conta o nível de exatidão exigido; - Reflete a atividade da organização. <p>Objetivos de Conformidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - São cumpridas as leis e regulamentos externos; - Tem em conta as tolerâncias para o risco.
7. São identificados os riscos de forma a atingir os objetivos propostos e analisa-os de forma a identificar a melhor forma de os gerir	<ul style="list-style-type: none"> - São incluídas todas as entidades, divisões, unidades operacionais e níveis funcionais; - Analisa fatores internos e externos; - Abrange os níveis adequados da gestão; - Determina o grau de importância dos riscos identificados; - Identifica formas de mitigar os riscos.
8. É ponderado o potencial de fraude na avaliação de riscos para atingir os objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - São considerados vários tipos de fraude; - Avalia incentivos, pressões, oportunidades e atitudes.
9. A organização identifica e avalia mudanças que podem ter impacto significativo no sistema de controlo interno	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia mudanças no ambiente externo, no modelo de negócios e em alterações de liderança.

Fonte: adaptado de Peralta (2014)

Atividades de Controle: procedimentos e políticas que apoiam no cumprimento das decisões da administração/gestão para mitigarem os riscos. As atividades de controle são efetuadas às várias fases dos processos, a todos os níveis da organização tendo em conta a segregação de funções, bem como ao nível do ambiente tecnológico de suporte como por exemplo a infraestrutura tecnológica, segurança, as aquisições, desenvolvimento e manutenção da tecnologia utilizada. Determina a responsabilidade pelo cumprimento de procedimentos e políticas, obrigando à reavaliação periódica da sua relevância.

TABELA IV
PRINCÍPIOS DAS ATIVIDADES DE CONTROLO

Princípio	Áreas foco
10. A organização estipula e desenvolve atividades de controlo que ajudam a mitigar riscos de forma a atingir níveis aceitáveis, contribuindo para atingir os objetivos estipulados	<ul style="list-style-type: none"> - A avaliação de risco está integrada; - Tem em conta fatores especiais da organização; - Determina processos empresariais relevantes; - Avalia vários tipos de atividades de controlo; - Define a que nível de atividade é aplicado; - Considera a segregação de funções.
11. Seleção e desenvolvimento de atividades gerais de controlo sobre a tecnologia, de forma a alcançar os objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece a dependência entre a utilização de tecnologia em processos de negócio e controlo geral da tecnologia; - Define atividades de controlo de infraestruturas de tecnologia; - Determina as atividades de controlo de gestão da segurança; - Estabelece as atividades de controlo relevantes na aquisição de tecnologia, desenvolvimento e controlo de processos de manutenção.
12. A organização estabelece atividades de controlo através de políticas que definem o que é esperado e procedimentos que as aplicam	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece políticas e procedimentos de forma a auxiliar no estabelecimento de diretivas de gestão; - Imputa a responsabilidade pelo cumprimento das políticas e procedimentos estabelecidos; - Executa dentro do prazo estipulado; - Efetua medidas corretivas; - Tira partido de pessoal competente; - Reavalia as políticas e procedimentos.

Fonte: adaptado de Peralta (2014)

Informação e comunicação: a gestão gera, obtém e utiliza informação necessária e de qualidade, a partir de fontes internas e externas, de forma a manter o funcionamento do controlo interno. Assim, a informação contribuirá no alcance dos objetivos propostos. De forma a garantir a proteção e fiabilidade da informação, é realizada a identificação de requisitos para a informação, tal como a validação de fontes de dados, qualidade no processamento e utilização de serviços de terceiros.

TABELA V
PRINCÍPIOS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Princípio	Áreas foco
13. A organização obtém, gera e usa informações de qualidade relevantes para apoiar o funcionamento do controlo interno	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica requisitos de informação; - Captura fontes internas e externas de dados; - Converte dados em informação; - Garante a qualidade durante todo o processamento; - Estuda custos e benefícios.
14. Comunicação interna de informações, incluindo objetivos e responsabilidades, de forma a apoiar o funcionamento do controlo interno	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica informações de controlo interno; - Comunica ao conselho de administração; - Fornece linhas de comunicação adequadas e independentes; - Seleciona métodos relevantes de comunicação.
15. A organização comunica com partes externas em relação a questões que afetam o funcionamento do controlo interno	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica com entidades externas; - Permite comunicações de entrada; - Comunica ao conselho de administração; - Fornece linhas de comunicação adequadas e independentes; - Seleciona métodos relevantes de comunicação.

Fonte: adaptado de Peralta (2014)

Atividades de monitorização: consiste em efetuar avaliações contínuas, avaliações independentes ou uma combinação das duas, monitorizando vários níveis da organização e serviços externos, recorrendo à tecnologia disponível, de forma a avaliar se as cinco componentes do modelo de controlo interno existem e estão em correto funcionamento.

TABELA VI
PRINCÍPIOS ATIVIDADES DE MONITORIZAÇÃO

Princípio	Áreas foco
16. A organização seleciona, desenvolve e efetua avaliações contínuas e/ou independentes de forma a verificar se os componentes do controlo interno existem e funcionam	<ul style="list-style-type: none"> - Considera uma combinação de avaliações contínuas e independentes; - Considera taxa de mudança; - Estabelece linhas de orientação base; - Utiliza pessoal qualificado; - Integra-se nos processos de negócios; - Ajusta ao âmbito e frequência; - Avalia objetivamente.
17. É efetuada a avaliação e comunicação das inconformidades do controlo interno para que os responsáveis pela aplicação de medidas corretivas possam atuar	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia resultados; - Comunica inconformidades; - Monitoriza medidas corretivas.

Fonte: adaptado de Peralta (2014)

4.2.2 Matriz de Avaliação de Risco

Segundo Collier & Agyei-Ampomah (2008), a matriz de avaliação de risco trata-se de um método utilizado para identificar fatores de risco e determinar o seu nível de importância para a organização.

De forma a determinar a importância de um determinado risco para a organização, segundo Curtis & Carey (2012) o risco é definido em função do seu impacto e probabilidade. Apesar de importantes estas medidas não são estáticas e por vezes eventos inesperados ocorrem e outros previstos não ocorrem. No entanto, considerar apenas estes dois indicadores pode não refletir a totalidade do cenário. Assim, de forma a avaliar a rapidez que um risco pode surgir e a tolerância da organização a que algo ocorra, devem ser adicionados os fatores velocidade e vulnerabilidade. Podemos assim definir estas quatro variáveis da seguinte forma:

Impacto – também definido como consequência, diz respeito à dimensão em que um determinado risco pode afetar a organização. Para avaliar o impacto, dependendo do tipo de risco, podem ser incluídos critérios como: impactos financeiros, reputação, regulamentos, saúde, segurança, proteção ambiental, clientes e funcionários. Sendo definida uma escala de acordo com o nível de impacto, cada risco irá ser alocado a um nível de impacto de acordo com os critérios definidos;

Probabilidade – refere-se à possibilidade de um determinado evento de risco ocorrer. Podendo ser definido através de critérios qualitativos como: frequente, provável, não provável e raro; pode também ser associado a uma percentagem de probabilidade de ocorrência ou ao número de vezes a ocorrer num determinado ano;

Vulnerabilidade – trata-se da suscetibilidade da organização a um determinado evento de risco em termos de critérios como: preparação, agilidade e adaptabilidade da organização. A avaliação da vulnerabilidade permite que a organização avalie a forma como os riscos estão a ser geridos. Sendo que a vulnerabilidade está relacionada com o impacto e a probabilidade, quanto mais vulnerável a organização está ao risco maior o seu impacto. A probabilidade de ocorrência aumenta sempre que as respostas ao risco, incluindo os controlos, não estiverem em vigor e a funcionar de acordo com o plano;

Velocidade (rapidez) – diz respeito ao tempo a que um evento de risco demora a manifestar-se, ou seja, o tempo que decorre entre a ocorrência do evento e o ponto em que a empresa sente os seus primeiros efeitos. Conhecer este fator possibilita o desenvolvimento de planos de resposta aos riscos.

A matriz de risco é uma forma simples de verificar como os quatro fatores anteriormente descritos se relacionam. Normalmente apresenta uma representação bidimensional em que aparecem apenas os fatores impacto versus probabilidade. No entanto, também é possível representar outras interações tal como impacto contra vulnerabilidade. De forma a aumentar o nível de informação, o tamanho dos pontos pode refletir a variável velocidade. (Curtis & Carey, 2012)

De maneira a priorizar os riscos, normalmente são designados níveis de risco para cada área do gráfico, como por exemplo: alto, médio e baixo. Quanto maior a classificação maior será nível de risco. (Curtis & Carey, 2012)

4.2.3. Identificação de riscos do Grupo

Sendo um grupo gestor de ativos na área do turismo, este encontra-se exposto a vários tipos de risco com características internas e externas, tendo sido identificados os seguintes:

Risco de mercado – possibilidade de existirem alterações nas condições de mercado que afetem os resultados da Sociedade e a sua posição financeira. Este inclui o risco de propriedade, taxa de juro, entre outros;

Risco de crédito – ocorre devido à concessão de créditos a clientes, sobretudo Operadores Turísticos, ou outros devedores. Existe a possibilidade de estes deixarem de ter condições de cumprir as suas obrigações, influenciando assim, de forma negativa, quer a posição financeira do grupo quer os seus resultados;

Riscos de contraparte – dada a possibilidade de entidades externas não cumprirem com as suas obrigações contratuais, existe o risco de ocorrência de perturbações na atividade operacional pelo não cumprimento, por parte dos fornecedores de bens ou serviços previamente contratados. Pode ser incluído também o risco da organização estar exposta a uma única entidade ou a um Grupo de entidades relacionadas, proprietárias das unidades que explora;

Risco legal – refere-se ao risco de perdas resultantes de penalizações ou sanções provenientes de disputas judiciais por violação de obrigações contratuais, legais ou regulamentares (por exemplo, autorizações e licenças necessárias), e penalizações e/ou sanções proferidas por um órgão regulador, o que pode resultar na perda das autorizações necessárias para a realização da atividade do grupo, entre outros. Este poderá ainda originar custos adicionais por alterações nos regulamentos relacionados com a atividade;

Risco de liquidez – advém da incapacidade de obter fundos para a atividade corrente do grupo ou de satisfazer as responsabilidades contratadas nas datas de vencimento;

Risco de concentração – resulta da relevância que o impacto do incumprimento de uma entidade terceira pode ter na situação financeira do grupo, como resultado de uma dependência elevada da segunda em relação à primeira. Este risco advém de dois tipos de situações específicas: a exposição excessiva a uma única entidade ou a um Grupo de entidades relacionadas, tais como inquilinos, credores e fornecedores; e a concentração dos investimentos a nível geográfico, tipo de negócio e sua maturidade;

Risco operacional – Possibilidade de perdas originadas por falhas na prossecução de procedimentos internos, falha ou mau funcionamento das infraestruturas técnicas, comportamentos dos colaboradores, prestadores de serviços externos e dos sistemas informáticos, gestão inadequada da informação e eventos externos. O estabelecimento de relações com prestadores de serviços representa um risco ao nível operacional;

Risco reputacional – advém das consequências negativas para a organização que possam ser causadas por informação depreciativa, publicada pela imprensa, redes

sociais, opinião pública de clientes, fraudes, comportamentos inadequados dos administradores, colaboradores e prestadores de serviços. Estes fatores podem assim originar uma perda da posição de mercado ou redução de oportunidades de negócio.

4.2.3. Matriz de Avaliação de Risco do Grupo

Para a construção da matriz de avaliação de risco do grupo em estudo, os riscos identificados anteriormente foram analisados quanto ao impacto, probabilidade, vulnerabilidade e velocidade, considerando uma escala crescente de um a cinco, conforme detalhado na tabela VII.

TABELA VII
ESCALA DE VARIÁVEIS

Grau	Impacto	Probabilidade	Vulnerabilidade	Velocidade
1	Insignificante	Raro	Muito baixo	Muito Baixo
2	Menor	Improvável	Baixo	Baixo
3	Moderado	Possível	Médio	Médio
4	Maior	Provável	Alto	Alto
5	Extremo	Frequente	Muito Alto	Muito Alto

Após a definição de critérios para cada variável (que se encontram nas tabelas em anexo III, IV, V e VI), a aplicação destes culmina na tabela VIII, esta serve de base para a construção da matriz de avaliação de risco, tornando assim possível a fácil identificação do grau aplicado a cada variável.

TABELA VIII
GRAU PARA MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCO

ID	Risco	Impacto	Probabilidade	Vulnerabilidade	Velocidade
1	Risco de mercado	1,31	4,50	2,25	3,50
2	Risco de crédito	1,77	5,00	1,50	3,00
3	Risco de contraparte	1,35	3,50	2,13	4,50
4	Risco legal	1,58	2,50	1,88	2,50
5	Risco de liquidez	3,54	2,00	1,50	4,00
6	Risco de concentração	1,19	2,00	2,00	4,50
7	Risco operacional	1,81	3,29	2,54	2,57
8	Risco reputacional	2,12	2,40	2,70	3,60

Tendo a matriz de avaliação de risco uma representação gráfica, podemos identificar no eixo “x” a variável de impacto e no eixo “y” a probabilidade. Já a variável velocidade é

representada pelo tamanho das bolas e a variável vulnerabilidade pela sua cor. Os tipos de risco são identificados pelo seu “ID” – número de identificação – que se encontram apresentados na tabela VIII:

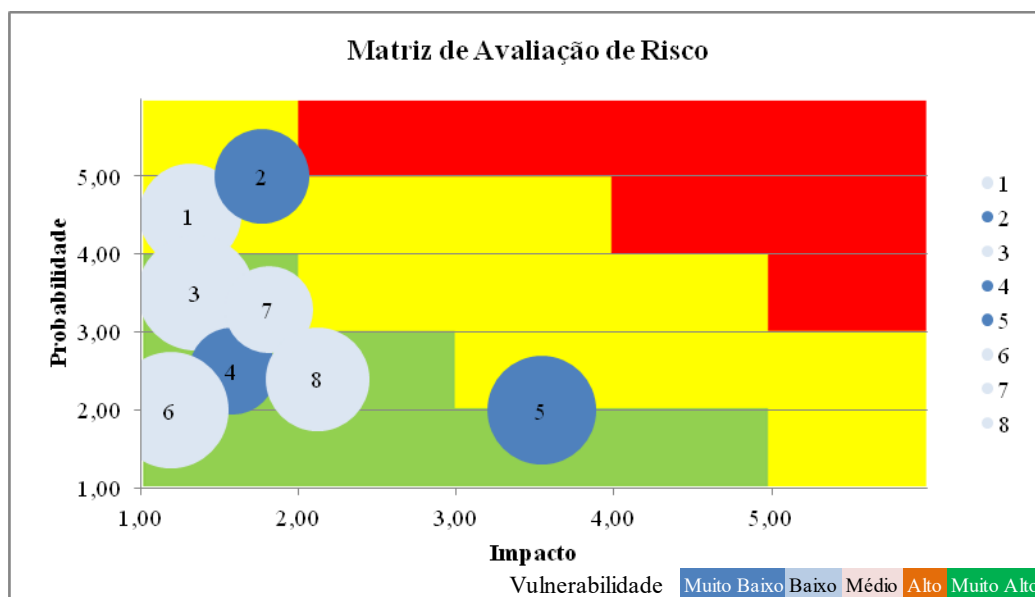


Ilustração 2 - Matriz de Avaliação de Risco

Analisando a matriz de avaliação de risco apresentada na ilustração 2, podemos facilmente identificar os principais riscos a priorizar e monitorizar. Estes estão localizados na zona amarela e no limiar da zona vermelha do gráfico.

- Risco de mercado (1): com uma probabilidade considerada de grau provável, mas próxima de grau frequente, o que empurra este risco para a zona de risco amarela. O seu impacto é praticamente insignificante, enquanto a vulnerabilidade é considerada como baixa, com uma velocidade de início média em que o alerta chega em semanas, os bons indicadores deste tipo de risco resultam de medidas de monitorização existentes no grupo e recursos criados, no entanto o DAI deverá considerar este risco na lista de prioridades;

- Risco de crédito (2): trata-se de um risco a que o grupo está exposto com frequência devido à extensa carteira de clientes aos quais é concedido crédito, no entanto o seu impacto está classificado próximo do grau menor, e a sua vulnerabilidade entre muito baixo e baixo, pois este risco encontra-se coberto por um contrato de transferência de risco, já o grau de velocidade está num nível médio pelo que obter o conhecimento que um determinado cliente entra em incumprimento pode durar semanas. Desta forma, este é um risco que o DAI tem de considerar como prioritário, pois embora exista uma

transferência de risco esta exige uma constante e correta monitorização de procedimentos, caso contrário poderá trazer significativas perdas financeiras;

- Risco de contraparte (3): com um impacto de nível insignificante e uma probabilidade de grau possível devido à constante exposição e natureza das empresas envolvidas, a sua vulnerabilidade mantém-se num grau baixo e velocidade alta, próxima de muito alta. Desta forma, o grupo em estudo deverá ter em atenção as alterações que possam ocorrer nas partes envolvidas, de forma a poder agir quando necessário. Trata-se de um risco que embora não faça parte das principais prioridades exige monitorização;

- Risco legal (4): com uma vulnerabilidade de grau próximo de baixo o impacto mantém-se em um grau menor, a probabilidade encontra-se entre improvável e possível uma vez que o grupo reduz o risco através da contratação de serviços externos especializados, a velocidade encontra-se entre o grau baixo e médio, logo o aviso de início pode acontecer entre semanas a meses; trata-se de um risco a monitorizar;

- Risco de liquidez (5): destaca-se pelo impacto entre o grau moderado e alto, no entanto a sua probabilidade de ocorrência é de grau improvável. Quando se analisa a vulnerabilidade verifica-se que se encontra entre um nível muito baixo e baixo, a velocidade de início é alta, significando que em casos extremos este tipo de risco será identificado numa questão de dias, o que permite aos responsáveis pela área tomar medidas necessárias para combater este tipo de risco. Desta forma, pode concluir-se que se trata de um tipo de risco que se deverá ter em atenção;

- Risco de concentração (6): trata-se de um risco de nível baixo, o impacto está em nível insignificante, mas influenciado para menor devido à vulnerabilidade de grau baixo, já a probabilidade é de grau improvável, a velocidade de início é de grau alto, próximo de muito alto, logo o aviso chegará no prazo de dias ou de forma instantânea;

- Risco operacional (7): o impacto próximo do grau menor é agravado pela vulnerabilidade de grau médio, a probabilidade é de grau moderado devido à constante rotação de pessoal, com uma velocidade muito próxima do grau médio, ou seja, o alerta chega numa questão de semanas;

- Risco reputacional (8): a vulnerabilidade aproxima-se do grau médio, o que influencia de forma negativa o impacto que se encontra com um grau menor, a probabilidade permanece no grau improvável, com uma velocidade de semanas a dias. Este risco deverá continuar a ser monitorizado.

4.1.3. Risco da Auditoria

Com base em Collier & Agyei-Ampomah (2008) o risco de auditoria é impossível de ser eliminado já que é baseado no facto do auditor poder transmitir conclusões impróprias, erradas ou não devidamente fundamentadas, a partir de procedimentos de auditoria realizados. No entanto, este é um risco que pode ser calculado e reduzido. Desta forma podem ser identificados os seguintes três tipos de risco associados à auditoria:

Risco inerente – riscos associados ao setor de atividade, concorrência, desastres naturais, erro humano, fraude, falhas na resposta às mudanças no mercado ou tentativas de expansão para mercados inapropriados;

Risco de controlo – relacionados com falhas e/ou erros no sistema de controlo não prevenidos, detetados ou corrigidos. Como por exemplo: falhas no controlo de acesso a palavras-chaves do sistema informático, no cumprimento de procedimentos estabelecidos e na reconciliação de contas inadequadas ou pouco regulares;

Risco de deteção – suscetibilidade dos procedimentos substantivos executados pelo DAI não virem a identificar uma distorção que exista numa asserção ou classe de transações que possa ser materialmente relevante.

Risco Residual – este é o risco que resta após todos os processos de controlo serem implementados, ou seja, risco da auditoria. Cabe à gestão decidir qual o nível aceitável.

Segundo Almeida (2017) o risco da auditoria pode ser calculado através da seguinte fórmula: $RA = f(RI; RC) * RD$. Considerando o risco da auditoria como RA, o risco inerente como RI e o risco de deteção como RD.

4.1.4. Corporate Governance

De acordo com Collier & Agyei-Ampomah (2008), “*corporate governance*” ou “governo das sociedades” trata-se da forma como as empresas e organizações são controladas e dirigidas. Sendo que os diretores e/ou administradores são responsáveis pela governação.

Segundo a norma internacional 2100 do *The Institute of Internal Auditors*, faz parte da natureza da atividade de auditoria interna avaliar e contribuir na melhoria constante dos processos de governança, tendo uma atitude sistemática, disciplinada e considerando os riscos. A norma internacional 2110 do *The Institute of Internal Auditors* afirma que

para melhorar os processos de governação da organização a auditoria interna deve avaliar e recomendar medidas necessárias, de forma a atingir os seguintes objetivos:

“[...]”

- *Tomar decisões estratégicas e operacionais;*
- *Supervisionar o gerenciamento de riscos e controles;*
- *Promover a ética e os valores apropriados dentro da organização;*
- *Assegurar o gerenciamento eficaz do desempenho organizacional e a prestação de contas;*
- *Comunicar as informações relacionadas aos riscos e aos controles às áreas apropriadas da organização;*
- *Coordenar as atividades e a comunicação das informações entre o conselho, os auditores externos e internos, outros prestadores de avaliação e a administração.”*

De acordo com a norma internacional 2110 do *The Institute of Internal Auditors* nos pontos A1 e A2, é indicado que a atividade de auditoria interna deve avaliar o plano, a implementação e eficácia dos objetivos, programas e atividades relacionadas com a ética, bem como, avaliar se a tecnologia de informação utilizada suporta as estratégias e objetivos da organização.

4.1.5. Técnicas de Auditoria

Para analisar e obter informação durante uma auditoria interna de forma a verificar se os procedimentos instituídos estão a ser implementados corretamente ou até se estes são viáveis para a realização das tarefas, os auditores responsáveis com base no MAP do Tribunal de Contas, têm as seguintes seis técnicas de verificação:

Inspeção – é efetuada uma verificação física no local, para verificar se o inventário de existências ou imobilizado corpóreo se encontra correto; ou análise de documentos relacionada com contratos, compras e vendas;

Observação – durante a execução de uma determinada tarefa o auditor efetua uma observação direta do procedimento, podendo recorrer a fluxogramas para melhor acompanhar o processo;

Entrevista – utilizada para esclarecimentos específicos ou para busca de informação. São efetuadas junto dos colaboradores que possuem o conhecimento da situação em específico a esclarecer;

Confirmação – são solicitados documentos para obtenção de prova. Estes documentos podem ser obtidos internamente, podendo ser faturas, extratos bancários ou circularizações de forma a confirmar saldos de contas;

Análise – de forma a verificar, e confirmar a credibilidade de, por exemplo, as demonstrações financeiras, os registos contabilísticos e saldos de contas são revistos, comparados e analisados;

Cálculo – é a realização de cálculos independentes de forma a verificar que, por exemplo, os documentos e os registos no sistema informático estão conforme.

4.1.6. Testes de Auditoria

Os testes de auditoria visam a obtenção de provas e verificar se os procedimentos instituídos se encontram a ser cumpridos corretamente. Segundo o MAP do Tribunal de Contas podem ser realizados os seguintes tipos de testes:

Testes de procedimento – consistem em selecionar um número de operações de determinados procedimentos e seguir o seu fluxo do início ao fim. Neste tipo de teste deve ser utilizado o método de observação (descrito em 4.5). Têm como objetivo o auditor confirmar e entender se as notas descritivas e os fluxogramas existentes estão de acordo com o funcionamento da operação. Todos os documentos que são utilizados e que indiquem que a operação está a ser realizada devem ser enumerados e as inconformidades detetadas deverão ser relatadas;

Testes de conformidade – pretendem determinar se o sistema de controlo interno se encontra a funcionar como esperado, ou seja, se os procedimentos existentes são adequados e funcionam corretamente. Um exemplo deste tipo de teste é verificar se os pagamentos efetuados pelos clientes são corretamente alocados e as suas contas reconciliadas todos os meses. Para a realização destes testes podem ser utilizadas qualquer uma das técnicas descritas em 4.5, de acordo com o tipo de procedimento ou operação. O auditor deve restringir-se aos procedimentos vitais para o circuito do procedimento. Sempre que encontre uma inconformidade esta deve ser avaliada quanto à sua importância e materialidade, bem como ser indicada a sua devida justificação, caso exista;

Testes substantivos – pretendem validar os resultados das transações. Desta forma é verificado e confirmado o adequado processamento contabilístico, os saldos são analisados quanto à sua expressão financeira e verificada a veracidade dos suportes

documentais, e ainda das várias operações realizadas. O seu objetivo principal será a verificação da credibilidade das demonstrações financeiras, através de uma auditoria financeira em que os saldos são verificados e identificados erros e irregularidade, dando mais evidência a transações com valores elevados. Uma vez que uma auditoria total seria morosa e inviável, o auditor deve selecionar um conjunto de operações a verificar e analisar. Esta verificação e validação deve incluir procedimentos variados como contagens físicas de existências, valores e outros ativos, efetuada observação direta de saldos de contas bancárias, clientes, fornecedores, análise de reconciliações bancárias e documentos de suporte, bem como outro tipo de operações existentes. Deverá confirmar se os procedimentos instituídos no sistema de controlo interno se encontram a ser corretamente cumpridos;

Testes analíticos – são utilizados para ajudar a analisar e identificar dados, informações, erros e fraude. O seu objetivo é perceber o que se passa no sistema, identificando fraquezas e práticas inapropriadas que necessitam de investigação mais profunda. São aplicados principalmente a procedimentos de natureza económico-financeira através de análise de rácios, tendências e variações em relação a orçamentos de anos anteriores, bem como comparar saldos que parecem estar fora do normal com saldos que seriam expectáveis e razoáveis.

4.1.7. Amostras

A auditoria interna ou sistema de controlo interno considera a totalidade dos procedimentos, processos, documentação associada, entre outros, ou seja, uma auditoria total, torna-se extremamente morosa com gastos elevados, pelo que não se pretende que se realizem auditorias com a totalidade do universo, mas sim com uma amostra representativa do universo.

A amostra referida deve ser constituída por informação suficiente que represente a totalidade do universo a considerar, sendo assim será constituída por representantes de todos os elementos e por todas as características do universo. O resultado da análise por amostragem deverá representar o universo. No entanto, existirá sempre um risco de amostragem e cabe ao auditor reduzir este risco a níveis aceitáveis. (Almeida, 2017)

De acordo com o tipo de auditoria e suas características, a escolha do tipo de amostra deve ser do método estatístico ou não estatístico, com base em Almeida (2017) pode-se definir estes métodos da seguinte forma:

Amostra não estatística – método baseado no julgamento profissional do auditor, sem recorrer a ferramentas estatísticas. No entanto, o auditor deve garantir que a amostra selecionada representa devidamente a totalidade da população, de forma a poder encontrar a totalidade das possíveis distorções. Este método não permite quantificar o risco de amostragem, podendo em alguns casos levar a um trabalho excessivo e desnecessário, tornando-se mais moroso e dispendioso;

Amostra estatística – neste método o auditor recorre a ferramentas estatísticas baseadas no cálculo de probabilidades. O auditor pode definir qual o risco de amostragem que pretende correr e através de cálculos matemáticos chegar à dimensão da amostra pretendida. A dimensão da amostra será sempre um reflexo do risco de amostragem definido. Este método permite apurar dimensões de amostras eficientes e apropriadas e avaliar os resultados com base nos riscos de controlo e amostragem.

Segundo Almeida (2017), as amostras podem ainda ser classificadas quanto ao seu tipo, podendo ser uma amostra aleatória ou por atributos.

Uma amostra por atributos é normalmente de resposta sim ou não. Um atributo pode ser definido como uma característica da população, ou seja, o auditor verifica se aquele elemento tem ou não determinada característica ou se foi cumprido um determinado processo.

As amostras aleatórias consistem no princípio que qualquer elemento da população tem a mesma probabilidade de ser selecionado. O principal objetivo das amostras aleatórias é que a escolha não tenha qualquer influência consciente ou inconsciente do auditor, para isso pode-se recorrer às seguintes técnicas de amostragem:

Casuais – são retirados elementos da população ao acaso, assim qualquer elemento da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido;

Números aleatórios – consiste na utilização de tabelas de números aleatórios, esta técnica recorre a um programa informático em que é criada uma tabela com a numeração dos documentos aleatórios e é selecionado um determinado número de faturas;

Intervalos – são selecionados elemento por intervalos definidos, ou seja, é selecionado um elemento de “x” em “x” pertencentes à população, por exemplo: pretende-se analisar as reservas de uma determinada unidade, define-se que vai ser verificada uma

reserva de 100 em 100 começando pela reserva 10 do ano, assim as reservas a serem analisadas são 10, 110, 210 e daí em diante;

Blocos – este tipo de amostragem consiste em selecionar um determinado número de elementos que se encontram dentro de um determinado espaço de tempo por bloco. Por exemplo, entre os meses de junho a setembro são analisadas as faturas 2000 a 2500;

Valores estratificados – esta técnica subdivide a população em subgrupos com tendência homogênea, de seguida é retirada uma amostra de cada subgrupo. Esta técnica é especialmente vantajosa pois permite ao auditor relacionar a amostra selecionada com a sua materialidade, também permite adaptar os procedimentos a aplicar de acordo com as características de cada subgrupo.

4.1.8. Fluxogramas

Segundo Costa (1991) um fluxograma consiste numa representação gráfica que recorre a vários símbolos para descrever um determinado procedimento. Encontram-se nos anexos VII, VIII, IX e X exemplos de alguns fluxogramas que identificam processos da receção, nomeadamente a descrição de atividades do processo de *check-in* e *check-out*.

4.1.9. Constituição de Questionários Padronizados (*Checklist*)

Segundo Costa (1991), um questionário padronizado trata-se de um conjunto de perguntas de resposta sim, não ou não aplicável, que são criadas e adaptadas a cada procedimento de todas as áreas que foram determinadas no plano anual de auditorias. No anexo XI pode-se verificar um exemplo de *checklist* aplicável às atividades descritas através dos fluxogramas mencionados em 4.8.

5. Processo *Follow-up*

De acordo com as práticas recomendadas do IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna, o *Follow-up* é definido da seguinte forma:

“O ‘follow-up’ é um processo através do qual os auditores internos avaliam a adequação, eficácia e oportunidade das ações tomadas pela gestão sobre as observações e recomendações relatadas, incluindo aquelas feitas pelos auditores externos ou outros. Este processo inclui igualmente a verificação se os gestores superiores e/ou o Conselho assumiram o risco de não tomar uma ação corretiva sobre as observações reportadas.”

Conforme a as normas internacionais do *The Institute of Internal Auditors*, norma 2500, 2500.A1 e 2500.C1, o RAI tem de implementar e manter um sistema de monitorização das consequências dos resultados comunicados, através de um processo de *follow-up*, de forma a assegurar que as recomendações são implementadas e o órgão de gestão aceita o risco de não tomar qualquer ação.

Após a divulgação do relatório final da auditoria e no seguimento das práticas recomendadas pelo IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna, o responsável pela auditoria interna deve incluir a calendarização das atividades do *follow-up* no programa de auditorias. Este deve ter em conta o risco, o grau de dificuldade de implementação das medidas, o impacto caso a ação corretiva não seja tomada, a complexidade, a sua importância e o tempo necessário para sua implementação.

Para efetuar a monitorização do processo de *follow-up* o responsável pela auditoria interna deve recorrer aos seguintes métodos indicados pelas práticas recomendadas pelo IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna:

“[...]”

- *Comunicação das observações e recomendações aos níveis apropriados da gestão responsável pela tomada de ação;*
- *Recebimento e avaliação das respostas da gestão e do plano de ação proposto às observações e recomendações feitas durante o trabalho ou dentro de um período razoável de tempo após a comunicação dos resultados do trabalho. As respostas são mais úteis se incluem informação suficiente para que o CAE possa avaliar a adequação e a oportunidade das ações propostas;*
- *Recebimento de atualizações periódicas da gestão para avaliar a situação dos seus esforços para corrigir as observações e/ou implementar as recomendações;*
- *Recebimento e avaliação da informação de outras unidades da organização a quem foi atribuída responsabilidade de um follow-up ou ações corretivas;*
- *Participação aos gestores superiores e/ou ao Conselho da situação das respostas às observações e recomendações.”*

6. Conclusões

Hoje em dia a Auditoria Interna é uma forte aliada da Administração das organizações, contribuindo para o cumprimento da missão e objetivos das mesmas, identificando e avaliando riscos e procurando formas de os mitigar. Esta avalia se o controlo interno como ferramenta que efetua uma adequada gestão de riscos e aumenta a probabilidade de alcançar os objetivos propostos.

Quando se propõe a implementação de um departamento de auditoria interna deve-se ter em conta os princípios de integridade, objetividade, confidencialidade, competência e as normas de conduta criadas pelo IIA. Deve ainda ser criado um manual de auditoria interna adaptado à organização onde se pretende implementar, definindo no mesmo as competências dos auditores, *KPI* do departamento, métodos e técnicas a utilizar, entre outras informações necessárias.

Foi analisado um grupo hoteleiro, identificando os riscos de mercado, crédito, contraparte, legal, liquidez, concentração, operacional e reputacional. Após a análise dos riscos através do método COSO e da construção de uma matriz de avaliação de risco com as variáveis impacto, probabilidade, vulnerabilidade e velocidade; pode concluir-se que a organização deverá: em primeiro lugar, ter como prioridade o risco de crédito, mantendo um controlo apertado, constante e correta monitorização de procedimentos; em segundo lugar, apesar do risco de mercado nas condições atuais não aparentar necessidade de muita atenção, este não é sempre constante, pelo que o grupo deve manter uma monitorização adequada; em terceiro lugar, o risco de liquidez, quando ocorre, pode ser combatido com medidas corretivas, no entanto, o ideal será sempre prevenir que este ocorra, desta forma será necessário uma análise detalhada e a criação de medidas de controlo adequadas; por último segue-se o risco de contraparte, o risco operacional e o risco reputacional.

Todos os riscos identificados devem ser analisados e monitorizados de acordo com o seu grau de prioridade.

Sendo este projeto uma proposta de implementação de um sistema de controlo interno, os próximos passos seriam a construção de um plano de auditorias e um orçamento do DAI.

7. Referências Bibliográficas

- Almeida, B. (2017). Manual de Auditoria Financeira, 2ª ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Collier, P. & Agyei-Ampomah, S. (2008). Management Accounting Risk and Control Strategy, 1ª ed. Oxford: CIMA's Official Learning Systems.
- Costa, C. (1991). Auditoria Financeira, 2.º ed. Lisboa: Rei dos Livros.
- Curtis, P. & Carey, M. (2012). Risk Assessment in practice [Em linha]. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Risk-Assessment-in-Practice-Thought-Paper-October-2012.pdf> [Acesso em: 2019/06/22].
- Gabinete de Avaliação e Auditoria Camões (2013). Manual de Auditoria Interna [Em linha]. Disponível em: https://www.instituto-camoes.pt/images/transparencia/Manual_Auditoria_Interna.pdf [Acesso em: 2019/03/14].
- Instituto Nacional de Estatística, I. P (2019). Estatísticas do Turismo 2018 [Em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358629548&PUBLICACOESmodo=2 [Acesso em: 2020/02/08].
- IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna (2009). Práticas Recomendadas [Em linha]. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/pa_01_2009_portuguese_1427302863.pdf [Acesso em: 2020/02/08].
- IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna (2015). IV Survey sobre a função de Auditoria Interna em Portugal [Em linha]. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/iv_survey_resul_preliminares_kpmg_1448359929_1502736313_1571947772.pdf [Acesso em: 2019/07/19].
- Peralta, P (2014). Auditoria Interna: Controlo Interno e Governação [Em linha]. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/201411_ipai_coso_icf_2013_vfinal_1416586714_1502735946.pdf [Acesso em: 2019/08/06].
- The Institute of Internal Auditors (2017). Normas Internacionais para a Prática

- Professional de Auditoria Interna [Em linha]. Disponível em:
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf>, [Acesso em: 2019/05/01].
- The Institute of Internal Auditors (2008). Código de Ética [Em linha].
Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Code%20of%20Ethics%20Portuguese.pdf>
[Acesso em: 2019/05/01].
- The Institute of Internal Auditors (2019). Definition of Internal Auditing [Em linha].
Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> [Acesso em: 2019/03/14]
- The Institute of Internal Auditors (2019a). Mission of Internal Audit [Em linha].
Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx> [Acesso em: 2019/03/14]
- Tribunal de Contas (1999). Manual de Auditoria Interna e Procedimentos [Em linha].
Disponível em: <https://www.tcontas.pt/pt/publicacoes/manuais/map/Manual.pdf>
[Acesso em: 2019/03/14]

8. Anexos

Anexo I - Programa de Auditorias e Rotinas

Departamento / Unidade		Plano de Auditoria 2020											
Hotel 1	Procedimento	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Recepção	Preparação da reserva												
	Preparação de entradas												
	"Check-in"												
	"Check-out"												
	Transferência de Turno												
Fecho do Dia													
Follow-up													
Hotel 2													
Recepção	Preparação da reserva												
	Preparação de entradas												
	"Check-in"												
	"Check-out"												
	Transferência de Turno												
Fecho do Dia													
Follow-up													
Hotel 3													
Recepção	Preparação da reserva												
	Preparação de entradas												
	"Check-in"												
	"Check-out"												
	Transferência de Turno												
Fecho do Dia													
Follow-up													
Hotel 4													
Recepção	Preparação da reserva												
	Preparação de entradas												
	"Check-in"												
	"Check-out"												
	Transferência de Turno												
Fecho do Dia													
Follow-up													
Hotel 5													
Recepção	Preparação da reserva												
	Preparação de entradas												
	"Check-in"												
	"Check-out"												
	Transferência de Turno												
Fecho do Dia													
Follow-up													
Hotel 6													
Recepção	Preparação da reserva												
	Preparação de entradas												
	"Check-in"												
	"Check-out"												
	Transferência de Turno												
Fecho do Dia													
Follow-up													
Hotel 7													
Recepção	Preparação da reserva												
	Preparação de entradas												
	"Check-in"												
	"Check-out"												
	Transferência de Turno												
Fecho do Dia													
Follow-up													
Hotel 8													
Recepção	Preparação da reserva												
	Preparação de entradas												
	"Check-in"												
	"Check-out"												
	Transferência de Turno												
Fecho do Dia													
Follow-up													
Hotel 9													
Recepção	Preparação da reserva												
	Preparação de entradas												
	"Check-in"												
	"Check-out"												
	Transferência de Turno												
Fecho do Dia													
Follow-up													
Hotel 10													
Recepção	Preparação da reserva												
	Preparação de entradas												
	"Check-in"												
	"Check-out"												
	Transferência de Turno												
Fecho do Dia													
Follow-up													
Serviços Centrais													
Revenue	Controlo de mercado												
Reservas	Efectuar reserva directa												
Marketing	Gestão de reclamações												
Contabilidade	Declarações Fiscais												
Tesouraria	Controlo de crédito												
	Gestão de pagamentos												
Recursos Humanos	Comunicações seguro crédito												
Informática	processamento de salários												
Follow-up	Gestão de avarias												
Plano de Auditoria 2020													

Legenda	
	Fase planeamento de acções e aprovação do plano
	Fase de execução das acções (implementação de testes)
	Fase de relatório Intercalar
	Fase relatório anual

Anexo II - Grau para Matriz de Risco

Grau para Matriz de Risco					
ID	Risco	Impacto	Probabilidade	Vulnerabilidade	Velocidade
1	Risco de mercado:	1,31	4,50	2,25	3,50
1.1	Alterações de taxa de juro				
1.2	Oscilações da atividade turística				
2	Risco de crédito:	1,77	5,00	1,50	3,00
2.1	Incumprimento de obrigações por parte de clientes				
3	Risco de contraparte:	1,35	3,50	2,13	4,50
3.1	Entidades externas não cumprirem com contratos				
3.2	Exposição a grupo de entidades relacionadas				
4	Risco legal:	1,58	2,50	1,88	2,50
4.1	Penalizações ou sanções				
4.2	Alterações nos regulamentos relacionados com a atividade				
5	Risco de liquidez:	3,54	2,00	1,50	4,00
5.1	Incapacidade de cumprir com as obrigação financeiras				
6	Risco de concentração:	1,19	2,00	2,00	4,50
6.1	Exposição excessiva a uma única entidade ou a um Grupo de entidades relacionadas				
6.2	Concentração dos investimentos a vários níveis, tais como geográfico, por tipo de negócio				
7	Risco operacional:	1,81	3,29	2,54	2,57
7.1	Falhas na prossecução de procedimentos internos				
7.2	Falha ou mau funcionamento das infraestruturas técnicas				
7.3	Comportamento inadequado de colaboradores,				
7.4	Falhas na prestação de serviços externos e dos sistemas informáticos,				
7.5	Gestão inadequada da informação;				
7.6	Eventos externos à organização				
7.7	Falhas na prevenção de sistemas de fraude/negligência				
8	Risco reputacional:	2,12	2,40	2,70	3,60
8.1	Informação negativa emitida pela imprensa;				
8.2	Opinião pública de clientes negativa;				
8.3	Fraudes cometidas por colaboradores, administradores e prestadores de serviços;				
8.4	Comportamentos inadequados dos administradores				
8.5	Comportamentos inadequados por parte de colaboradores e prestadores de serviços				

Grau		Escala de Impacto										Riscos																				
		Critérios																														
1	Insignificante	Perdas financeiras inferiores a 5.000€;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Atenção mediática local é inexistente ou rapidamente remediada/contida;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Não põe em causa a notoriedade da Marca;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Insatisfação isolada de clientes;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Não afeta terceiros como funcionários, clientes e fornecedores;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Insatisfação isolada de funcionários;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Não afeta o ambiente de trabalho;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Não afeta o conforto e estado de conservação dos Ativos;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Não afeta a normal atividade e funcionamento dos Ativos;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Não necessita de reporte à administração;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
Não necessita de reporte ao regulador;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5		
Não põe em causa os níveis de autofinanciamento;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5		
Não afeta a remuneração do acionista.	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5		
2	Menor	Perdas financeiras entre 5.001€ e 10.000€;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Atenção mediática local moderada com efeitos negativos;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Notoriedade da Marca posta ligeiramente em causa;	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
		Insatisfação de clientes nível ligeiro (não isolada);	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4																					

Anexo IV - Escala de Probabilidade

Escala de Probabilidade			Riscos																													
Grau	Descrição	Crítérios	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
1	Raro	Ocorrência até 1 vez em 15 anos	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
2	Improvável	Ocorrência de 1 a 3 vezes em 15 anos	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗
3	Possível	Ocorrência de 4 a 5 vezes em 15 anos	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
4	Provável	Ocorrência de 6 a 8 vezes em 15 anos	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
5	Frequente	Ocorrência de 1 vez por ano	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Grau de Probabilidade Total do Risco			4,5			5		3,5			2,5			2		2			3,3							2,4						

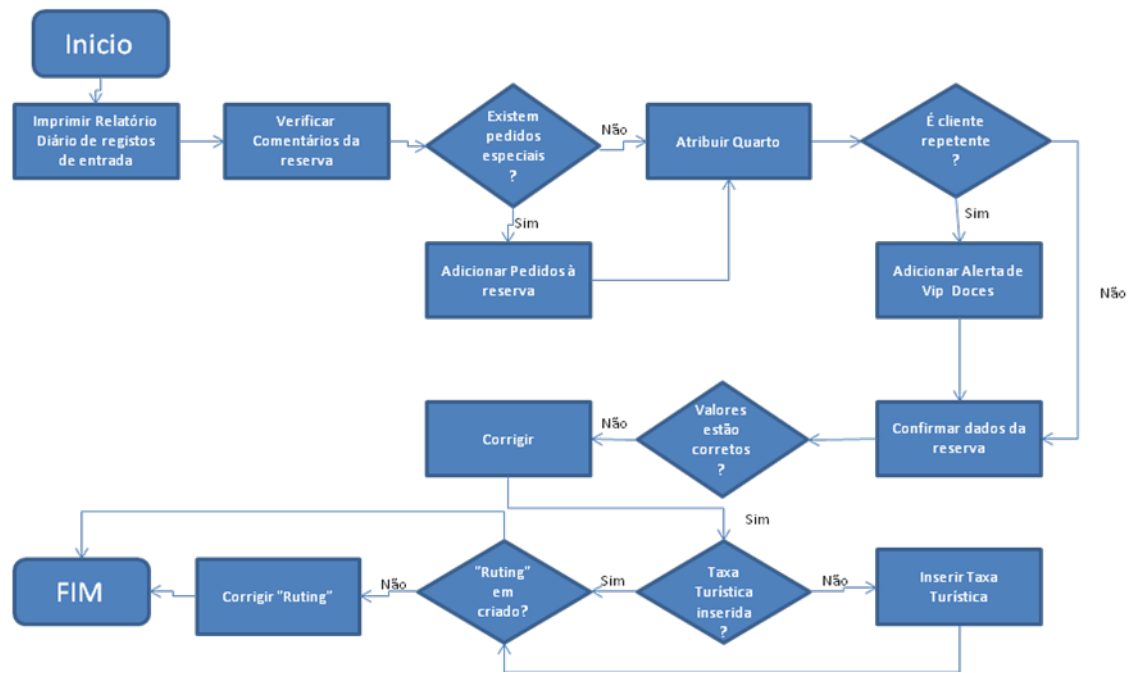
Anexo V - Escala de Vulnerabilidade

Escala de Vulnerabilidade										Riscos																						
Grau	Descrição	Crítérios	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
1	Muito baixo	Contratos em vigor de transferência de risco;	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
		Planos de contingência e gestão de crises, que são implementados, regularmente testados e revistos;	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
		Processos rigorosos de controlo e monitorização do risco;	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
		Estão implementadas opções reais para maximização da flexibilidade estratégica.	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
2	Baixo	Opções estratégicas definidas para alcançar os objetivos, exceto em situações extremas;	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗
		Recursos para gestão de riscos;	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗
		Processos de controlo e monitorização do risco;	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗
		Planos de contingência e gestão de crises, com alguns testes de monitorização.	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
3	Médio	Opções estratégicas definidas para alcançar os objetivos, na maioria das situações;	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
		Recursos para lidar com os riscos ao nível médio;	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Processos de controlo e monitorização do risco ao nível medio;	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Planos de contingência e gestão de crises, com testes de monitorização limitados.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	Alto	Planeamento de situações para os principais riscos estratégicos, que não atingem a totalidade dos objetivos.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
		Recursos para lidar com os riscos ao nível baixo;	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
		Processos de controlo de risco de nível baixo;	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
		Planos de contingência ou de gestão de crises.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
5	Muito Alto	Não existe planeamento para o combate aos principais riscos estratégicos,	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
		Falta de recursos para lidar com os riscos ao nível de processamento.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
		Inexistência processos de controlo de risco;	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
		Falta de planos de contingência ou de gestão de crises em vigor.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Grau de Vulnerabilidade Total do Risco			2,25			1,5		2,13			1,88			1,5		2			2,5							2,7						

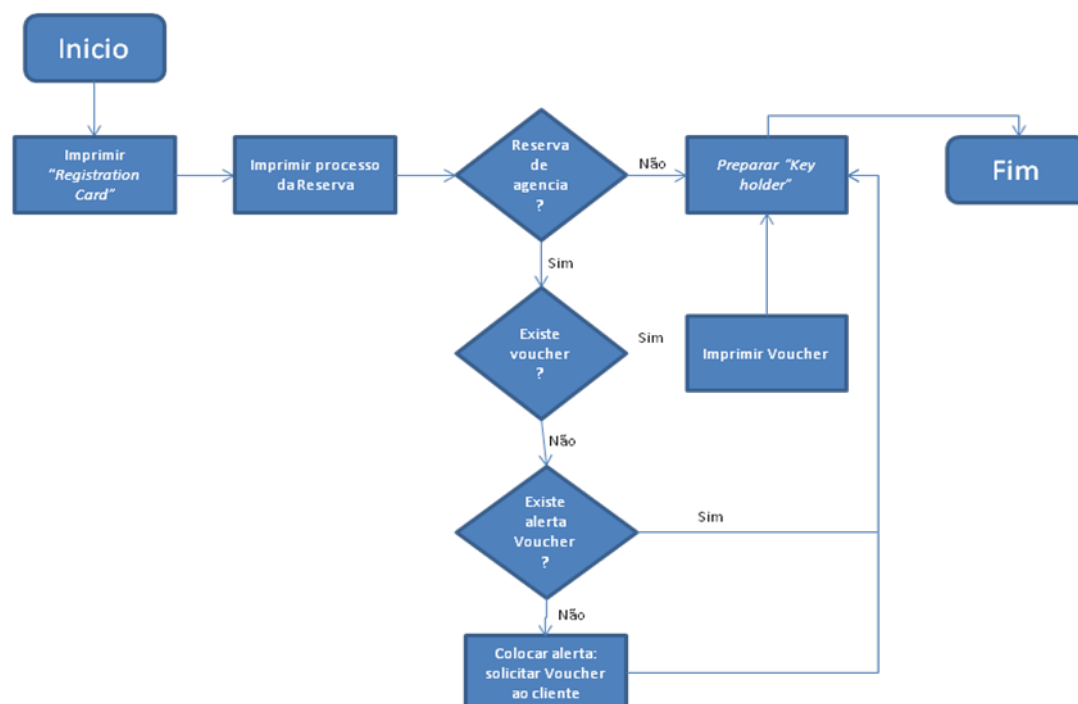
Anexo VI - Escala de Velocidade

Escala de Velocidade			Riscos																							
Grau	Descrição	Critérios	1	1.1	1.2	2	2.1	3	3.1	3.2	4	4.1	4.2	5	5.1	6	6.1	6.2	7	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	
1	Muito Baixo	Início muito lento, o alerta ocorre durante um ano ou mais;	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	
2	Baixo	Lento, a alerta ocorre em meses;	✔	✖	✔	✖	✖	✖	✖	✖	✔	✔	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✔	✔	✖	✔	✖	✔	✖	
3	Médio	Moderado, o alerta ocorre em semanas;	✖	✖	✖	✔	✔	✖	✖	✖	✔	✖	✔	✖	✖	✖	✖	✖	✔	✖	✔	✖	✖	✖	✔	
4	Alto	Rápido, com necessidade de alerta em dias;	✖	✖	✖	✖	✖	✔	✖	✔	✖	✖	✖	✔	✔	✔	✖	✔	✔	✖	✖	✖	✔	✖	✖	
5	Muito Alto	Instantâneo, muito rápido, com pouco ou sem necessidade de aviso.	✔	✔	✖	✖	✖	✔	✔	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✔	✔	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	
Grau de Velocidade Total do Risco			3,5			3			4,5			2,5			4			4,5			2,6					

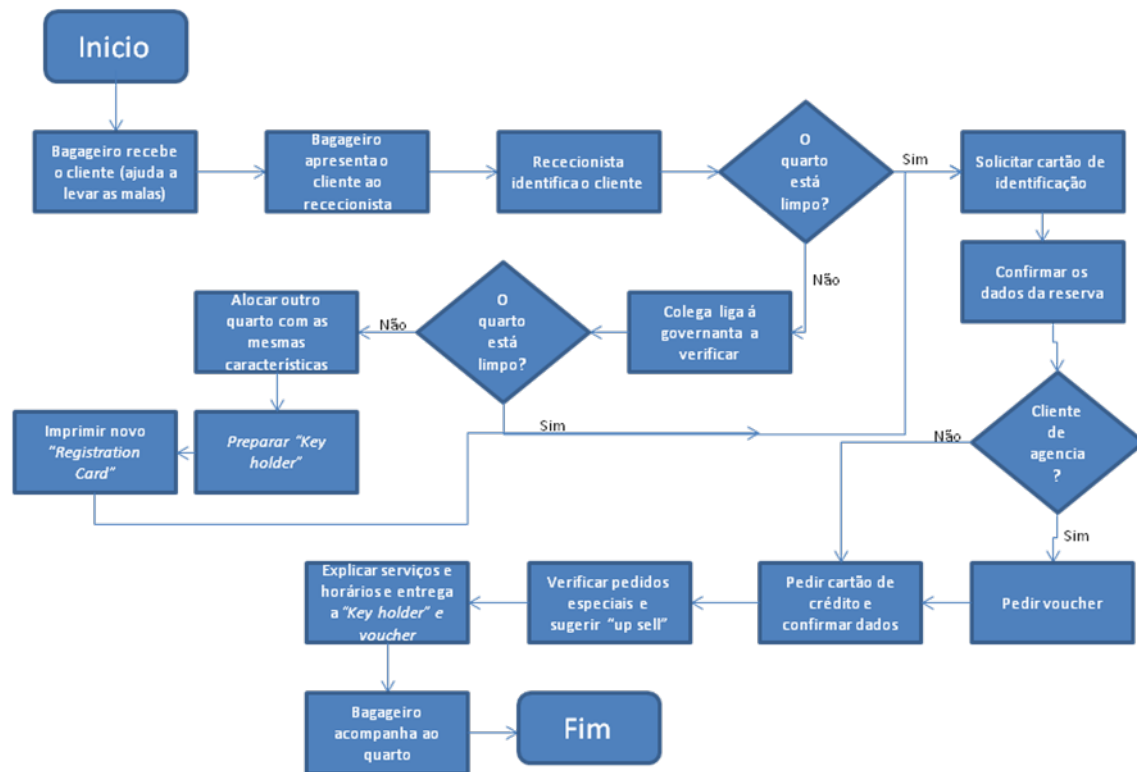
Anexo VII - Fluxograma preparação da reserva



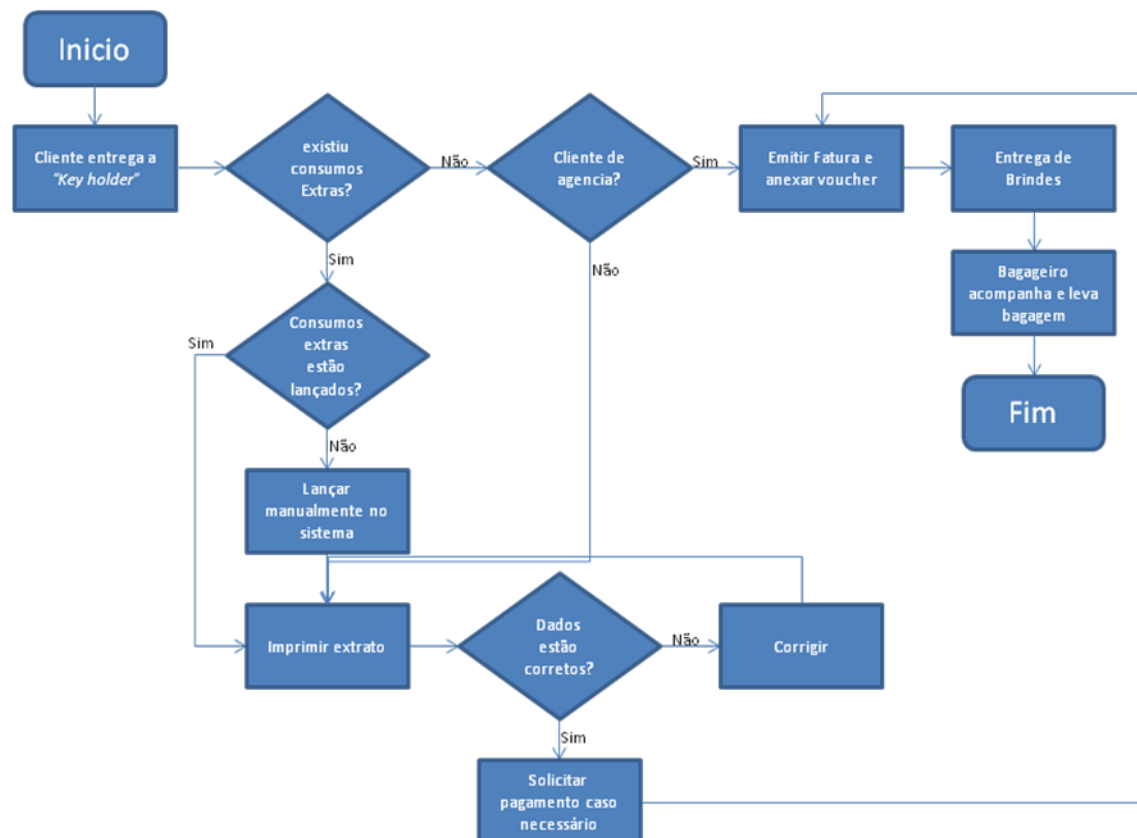
Anexo VIII - Fluxograma preparação de entradas



Anexo IX - Fluxograma do “Ckeck-in”



Anexo X - Fluxograma do “Ckeck-out”



Anexo XI - Constituição de Questionários Padronizados (“Checklist”)

QUESTIONÁRIO SOBRE PROCEDIMENTOS				
Empresa:		Equipa:		
Área coberta: Receção		Data:	de	de 2020
1	Preparação de reservas	Sim	Não	N/A
1.1	É impresso o relatório diário de registos de entrada diariamente?			
1.2	São revistas todas as reservas inseridas o dia anterior diariamente?			
1.3	Análise de reservas individualmente:	R.1	...	R.2
1.3.1	São verificados todos os comentários da reserva?			
1.3.2	São adicionados todos os pedidos especiais da reserva?			
1.3.3	São inseridos todas as informações necessárias para outros departamentos?			
1.3.4	São adicionados todos os alertas necessários?			
1.3.5	Foi atribuído quarto à reserva?			
1.3.5.1	O quarto atribuído está de acordo com a reserva e pedidos efetuados?			
1.3.6	Trata-se de um cliente repetente?			
1.3.6.1	Se sim, foi adicionado o alerta para vip doces?			
1.3.7	Confirmar dados da Reserva:			
1.3.7.1	Nome do cliente está correto?			
1.3.7.2	Morada está correta?			
1.3.7.3	Número de contribuinte está correto?			
1.3.7.4	Língua está correta?			
1.3.7.5	Os valores estão corretos?			
1.3.7.6	"Ruting" correto?			
1.3.7.7	Taxa turística está inserida?			
2	Preparação de entradas	R.1	...	R.2
2.1	A reserva é preparada todas com 2 dias de antecedência?			
2.2	É impresso o "Registration Card" ?			
2.3	É impresso o processo de reserva?			
2.4	Preparação da "Key Holder":			
2.4.1	Tem voucher para SPA?			
2.4.2	Tem voucher de oferta de bebida de boas vindas?			
2.4.3	Tem "Password" de internet?			
2.5	Trata-se de uma reserva de agência?			
2.5.1	Foi impresso o voucher?			
2.5.2	Foi inserido o alerta para solicitar voucher ou cliente?			
3	"Ckeck-in"	R.1	...	R.2
3.1	O Bagageiro dirige-se ao cliente?			
3.2	O Bagageiro cumprimenta o cliente e pergunta o nome?			
3.3	O Bagageiro oferece-se para levar as malas?			
3.4	O Bagageiro apresenta o cliente ao Rececionista?			
3.4.1	Durante a apresentação indica o nome do cliente?			
3.5	O rececionista cumprimenta o cliente?			
3.6	O Rececionista identifica o cliente e encontra a sua reserva?			
3.7	O Rececionista verifica se o quarto está limpo?			
3.7.1	Se o quarto não está limpo, o colega liga para a governanta de forma discreta?			
3.7.2	Se o quarto não está limpo, o rececionista aloca ao cliente um quarto com as mesmas características?			
3.7.2.1	Se sim, o rececionista prepara a nova "key holder" adequadamente?			
3.7.2.2	Se sim, o rececionista imprime novo "Registration Card"?			
3.8	O rececionista solicita o cartão de identificação do cliente e acompanhantes?			
3.9	O rececionista confirma os dados da reserva com o cliente?			
3.10	Trata-se de um cliente de agência?			
3.10.1	Se sim, o rececionista solicita o voucher?			
3.11	O rececionista solicita o cartão de crédito do cliente?			
3.11.1	Confirma os dados do cartão?			
3.12	O Rececionista explica os serviços do hotel?			
3.13	O Rececionista entrega a "Key Holder" e recebe documentação do hotel?			
3.14	O Bagageiro acompanha o cliente até à quarta e apresenta o hotel?			
3.15	O Bagageiro explica o funcionamento do quarto e os serviços do hotel?			

Legenda:

Sim: Não: 

QUESTIONÁRIO SOBRE PROCEDIMENTOS				
Empresa:		Equipa:		
Área coberta: Recepção		Data:	de	de 2020
4	"Ckeck-out" - Rececionista			
4.1	Recebe a "Key Holder"?			
4.2	Pergunta ao cliente se efetuou consumos extras?			
4.3	Verifica se estão registados na conta consumos extras?			
4.4	Existem consumos extras?			
4.4.1	Se sim, os consumos estão registados na conta?			
4.4.2	Regista os consumos em falta na conta?			
4.5	Imprime extrato da conta?			
4.6	Os dados estão corretos?			
4.6.1	Se não, são corrigidos?			
4.7	Solicita pagamento?			
4.9	Trata-se de um cliente de agência?			
4.9.1	Se sim, emite fatura à agência e anexa o voucher?			
4.10	Entrega os brindes ao cliente?			
4.11	O Bagageiro acompanha o cliente e oferece-se para levar as malas?			

Legenda:Sim: Não: 